



Se débarrasser de la concurrence

Baromètre C-suite : perspectives 2025

forv/s
mazars



Contenu

- 4** Avant-propos
- 6** Résumé exécutif
- 7** Des perspectives de croissance positives, mais difficiles
- 13** En tête de l'agenda du C-suite
- 15** Agilité numérique et transformation alimentée par les données
- 24** Investir dans l'expansion internationale
- 28** Talents et leadership
- 34** Pleins feux sur les priorités en matière de développement durable
- 35** Remerciements et méthodologie

Avant-propos

À la fin de l'année 2024, nous avons recueilli les opinions des dirigeants du monde entier dans le cadre de notre baromètre annuel C-suite. Plus de 1 700 cadres plus de 35 pays y ont contribué, révélant leur détermination à poursuivre leur croissance dans un environnement plus compétitif et plus difficile.

Comme dans l'enquête de l'année dernière, les cadres dirigeants ont toujours des perspectives positives en ce qui concerne la croissance (93 %). Ces perspectives s'appuient sur les succès obtenus dans un environnement assez volatile au cours des deux dernières années, et montrent la résilience que de nombreux dirigeants et leurs entreprises ont établie au fil du temps - une force vitale pour 2025 et au-delà, alors que le défi d'une concurrence accrue émerge comme une question clé sur de nombreux marchés.

Cette année, les revenus restent solides, 85 % des dirigeants du monde entier s'attendant à une croissance de l'activité. Cependant, nous constatons une légère diminution du nombre d'entreprises prévoyant une forte croissance, ce qui suggère que les répondants anticipent un certain ralentissement des marchés au cours de l'année - en particulier en Europe et en Asie-Pacifique, ainsi que dans les secteurs de l'immobilier et de l'automobile à l'échelle mondiale.

Pour parvenir à la croissance en 2025, il faudra surmonter un certain nombre d'incertitudes majeures. Les dirigeants ont identifié l'incertitude économique comme étant toujours répandue, et notent que la pénurie continue de talents et la complexité croissante de la réglementation sont des éléments importants dans leur planification pour l'année. Les chefs d'entreprise se concentrent également sur un certain nombre de tensions géopolitiques dans le monde et cherchent des stratégies pour protéger leur entreprise des risques qui en découlent.

Le changement le plus apparent, et potentiellement sous-estimé, des personnes interrogées par les chefs d'entreprise est l'impact croissant de

l'intensification de la concurrence. Davantage de dirigeants ont identifié ce facteur dans trois domaines critiques de nos questions sur la planification d'entreprise : il s'agit du facteur le plus susceptible de supprimer la croissance, de la tendance à la hausse la plus forte qui devrait avoir l'impact le plus important sur les entreprises, et du domaine dans lequel nous constatons l'une des plus fortes baisses de confiance parmi les dirigeants en matière de gestion ou de préparation, parallèlement aux défis posés par des réglementations nouvelles ou plus strictes.

Cette tendance croissante à l'intensification de la concurrence est surtout le fait des PECO et de l'Amérique latine, où elle est considérée comme le principal facteur de ralentissement de la croissance. En Amérique du Nord, il s'agit de la deuxième tendance externe ayant le plus d'impact sur les entreprises, sous l'impulsion des États-Unis où elle est passée de la dixième tendance la plus importante en 2024 à la deuxième cette année.

Le lien entre les deux tendances que sont la géopolitique et la concurrence sera plus clair et aura inévitablement des implications plus importantes pour les organisations ayant des intérêts dans ces régions du monde. Les changements de gouvernement ont entraîné de nouvelles sanctions et de nouveaux droits de douane, et la perspective de guerres commerciales devrait obliger les dirigeants à réévaluer leurs stratégies et leurs plans. Nos données montrent que ce point de vue sur l'intensification de la concurrence gagne également en importance dans des secteurs spécifiques. C'est le premier facteur qui, selon les organisations du secteur pharmaceutique et des sciences de la vie, devrait freiner la croissance, tout comme celles du secteur de l'énergie et de l'infrastructure.

Avant-propos

Les dirigeants du secteur des TMT reconnaissent que c'est le facteur qui a le plus d'impact sur leurs activités, passant de la neuvième place (20 % en 2024) à la deuxième (38 %) en 2025.

En conséquence, la confiance des dirigeants dans la gestion ou la préparation à cette concurrence accrue connaît la deuxième plus forte baisse, passant de 48 % à 36 %. Les dirigeants auront également besoin de soutien pour s'adapter à des réglementations nouvelles et plus complexes, en particulier lorsqu'elles sont liées à leur expansion dans de nouvelles zones géographiques, ce que quatre sur cinq ont l'intention de faire. C'est dans ce domaine que l'on observe la plus forte baisse de confiance que les entreprises et leurs dirigeants peuvent gérer (de 52 % à 33 %). Les principaux bénéficiaires des investissements géographiques seront probablement les États-Unis, l'Allemagne, la Chine et le Royaume-Uni. Les dirigeants s'attendent à devoir s'adapter aux réglementations locales, trouver des talents locaux et diversifier leurs produits et services pour réussir sur ces nouveaux marchés.

L'importance centrale de la technologie ne pourrait être plus claire. Elle reste la priorité stratégique dominante pour la plupart des dirigeants et près de la moitié d'entre eux pensent aujourd'hui que l'IA générative aura un impact majeur sur leur activité. Ces dernières années, nous avons vu un certain nombre d'organisations adopter rapidement cette nouvelle technologie par crainte de manquer la dernière tendance. Aujourd'hui, nous constatons qu'un nombre croissant d'organisations utilisent déjà l'IA générative, principalement pour les processus internes jusqu'à présent. Les dirigeants travaillent en étroite collaboration avec leurs équipes et leurs spécialistes pour assurer un réel retour sur investissement et nous constatons que beaucoup se préparent maintenant à mettre à

l'échelle les stratégies de transformation.

Trouver, recruter et retenir les meilleurs talents continue d'être une priorité stratégique clé pour les dirigeants. La pénurie de talents est un sujet de préoccupation depuis plusieurs années dans la plupart des régions du monde. Près de la moitié (43 %) des organisations déclarent avoir du mal à recruter, principalement aux niveaux débutant et intermédiaire. Nous commençons à voir les dirigeants réagir et adopter de nouvelles stratégies pour résoudre ce problème, au-delà du travail hybride et à distance. Une fois encore, nous constatons l'impact inévitable de la technologie, mais pas pour remplacer des talents déjà rares. L'accent est désormais clairement mis sur l'équilibre entre la nécessité de maximiser la valeur des personnes et les gains d'efficacité que la technologie apporte en termes de productivité.

Bien qu'ils expriment certaines inquiétudes quant à la conjoncture, comme nous l'avons déjà noté, nos données montrent une forte positivité de la part des dirigeants, qui s'attendent à une croissance continue et prévoient des investissements en 2025. Deux tiers d'entre eux déclarent qu'ils prévoient de continuer à augmenter leurs investissements, les plus importants étant consacrés à des objectifs commerciaux tournés vers l'extérieur, tels que l'acquisition de clients, le développement de nouveaux produits, services et marchés, ainsi que la recherche de nouveaux talents. Le défi majeur de 2025 sera de maintenir ces priorités stratégiques et une vision claire face à l'arrivée de nouveaux acteurs sur le marché, aux bouleversements technologiques continus et aux turbulences potentielles du marché. Le message clé : les dirigeants doivent chercher de nouveaux moyens de s'adapter, de se démarquer de la concurrence et de s'assurer qu'ils mèneront leur entreprise au succès en 2025.



Mark Kennedy,
Associé et Directeur de la clientèle et
des marchés, Forvis Mazars Group

Résumé exécutif

Principales conclusions

93 %

Les cadres dirigeants ont des perspectives de croissance positives pour leur entreprise en 2025.

Principales sources de croissance

Pourcentage de répondants



*Les fonds propres privés ne sont pas demandés en 2024

Les tendances externes qui devraient avoir le plus d'impact sur les organisations au cours des 12 prochains mois

Pourcentage de répondants



Les cinq priorités stratégiques les plus importantes pour le C-suite dans les 3 à 5 prochaines années

Pourcentage de répondants



Indice de confiance

Année	2021	2022	2023	2024	2025
Pourcentage moyen de personnes "très confiantes"	32 %	44 %	37 %	44 %	37 %

Pourcentage moyen de personnes "très confiantes" dans la préparation de leur organisation à toutes les tendances pertinentes

Indice d'investissement

Année	2021	2022	2023	2024	2025
Pourcentage moyen d'augmentation des investissements	47 %	72 %	63 %	66 %	64 %

Pourcentage moyen d'augmentation des investissements dans tous les domaines

Chapitre premier

Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Le baromètre mondial des chefs d'entreprise montre un monde des affaires axé sur les opportunités de croissance et d'expansion dans un environnement plus compétitif et plus difficile que l'année dernière. 2025 est l'année de l'intensification des plans de transformation pour prendre de l'avance.



Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Gérer les tendances clés de la croissance

Une majorité d'entreprises (85 %) ont annoncé une croissance en 2024, et une écrasante majorité de cadres supérieurs (93 %) sont convaincus que leur entreprise se développera en 2025. Dans un contexte de concurrence exacerbée et d'influences géopolitiques accrues, l'environnement des entreprises et ses dirigeants sont déterminés à rester forts.

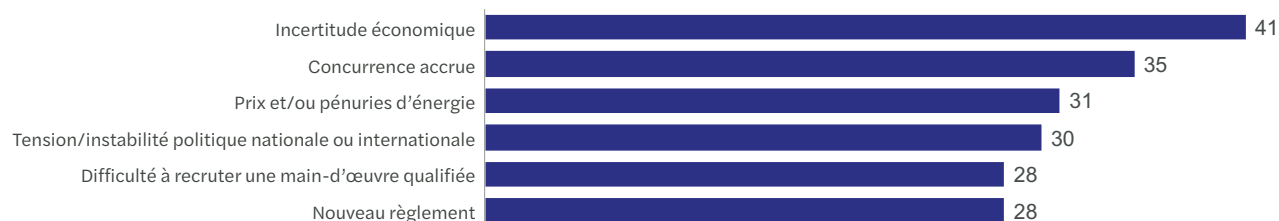
Les défis qui, selon les dirigeants, freineront la croissance ont évolué. L'incertitude économique reste le principal obstacle (41 %), suivie par

l'intensification de la concurrence (35 %), ce qui représente une hausse de 13 points par rapport à 2024.

À 31 %, les prix de l'énergie et les pénuries sont moins importants qu'en 2024 (en baisse de 17 points), mais restent en troisième position, juste devant les tensions politiques et l'instabilité (30 %), qui sont en hausse de huit points cette année. La difficulté à recruter une main-d'œuvre qualifiée et les nouvelles réglementations sont toutes deux mentionnées par 28 % des entreprises.

Facteurs les plus susceptibles de freiner la croissance

Pourcentage de répondants



Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Les dix principales tendances externes qui auront un impact sur les entreprises en 2025

1. **39 %** inchangé

Tendances économiques
(y compris l'inflation/l'augmentation du coût de la vie)

6. **26 %** ▼ 1

Changement climatique et autres impacts environnementaux

2. **33 %** ▲ 2

Concurrence accrue

7. **26 %** nouveau

Défis/résilience de la chaîne d'approvisionnement

3. **31 %** inchangé

L'émergence de nouvelles technologies

8. **25 %** ▲ 1

Tensions/instabilité géopolitiques

4. **29 %** ▼ 2

Prix et/ou pénuries d'énergie

9. **25 %** ▲ 1

Rareté des talents

5. **27 %** ▲ 1

Exigences réglementaires nouvelles ou plus strictes

10. **23 %** ▼ 3

Nouveaux modèles de travail

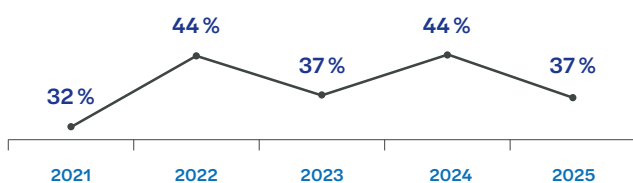
Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Confiance dans la gestion des tendances clés

La confiance des dirigeants de C-suite est revenue aux niveaux de 2023, suggérant une approche plus prudente et réfléchie pour aborder les principales tendances externes qui devraient avoir un impact sur leur entreprise au cours de l'année à venir.

Nos données indiquent que les entreprises pourraient avoir besoin d'un soutien supplémentaire pour faire face à la pénurie de talents (confiance en baisse de 10 points) et à des questions réglementaires nouvelles ou plus importantes (confiance en baisse de 19 points), en particulier lorsqu'elles se chevauchent avec l'expansion internationale. Toutefois, certaines des autres baisses de confiance les plus importantes que nous observons sont liées à l'intensification de la concurrence, aux tensions/instabilités géopolitiques et à l'agitation sociale.

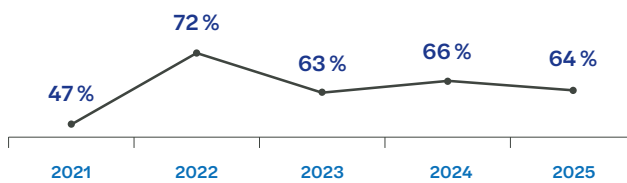
Indice de confiance



Pourcentage moyen de "très confiants" pour toutes les tendances pertinentes

Les investissements prévus sont équivalents à ceux de l'année dernière : Les dirigeants de C-suite se sentent peut-être moins confiants dans la lutte contre les tendances qu'ils ne l'étaient en 2024, mais ils continuent à donner la priorité aux investissements. L'indice d'investissement Forvis Mazars montre que près de deux tiers des dirigeants prévoient encore d'augmenter leurs investissements dans tous les secteurs d'activité. En période d'incertitude, les dirigeants refusent de se replier sur eux-mêmes ou de réduire leurs activités. Les dirigeants prévoient de cibler des objectifs commerciaux tournés vers l'extérieur, principalement : l'acquisition de nouveaux clients, de nouveaux produits/services/marchés et de nouveaux talents. La maintenance des systèmes informatiques sera également une priorité en matière de ressources.

Indice d'investissement



Pourcentage moyen d'augmentation des investissements dans tous les domaines

Les dix premiers domaines d'investissement

Domaine d'investissement	2025	2024	Variation des investissements par rapport à l'année précédente
	Pourcentage des personnes interrogées qui investissent		
Acquisition de nouveaux clients	74 %	74 %	-
Maintenance et évolution des systèmes informatiques	71 %	70 %	En hausse de 1 point
Nouveaux produits/services/marchés	70 %	69 %	En hausse de 1 point
Recherche de nouveaux talents	69 %	68 %	En hausse de 1 point
Initiatives en matière de développement durable	67 %	70 %	3 points en moins
Améliorer l'efficacité	67 %	69 %	3 points en moins
Relations avec les clients	67 %	67 %	-
Numérisation des opérations internes	67 %	66 %	En hausse de 1 point
Évolution des ventes	66 %	67 %	1 point en moins
Gestion des personnes et des équipes	66 %	65 %	1 point en moins

Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Avis d'expert

Alors que la croissance mondiale devrait ralentir au cours de l'année à venir et que la perspective de guerres commerciales est bien réelle, le niveau des perspectives de croissance positives des chefs d'entreprise est surprenant. Je vois des raisons de faire preuve d'un optimisme prudent, mais il faut éviter un optimisme exagéré, surtout si l'on considère l'évolution de la géopolitique et des chaînes d'approvisionnement, les valorisations très élevées des entreprises et les niveaux d'endettement très importants qui alimentent la faible croissance.

« C'est le moment de construire la forteresse, pas d'étendre le royaume. »

Les chefs d'entreprise ne doivent pas ignorer les risques, qui sont importants, et doivent continuer à renforcer leur capacité de résistance, principalement par l'intermédiaire de leur chaîne d'approvisionnement et en étayant leurs obligations en matière d'endettement.

La fragmentation géopolitique menacera les chaînes d'approvisionnement et, en réponse, les chefs d'entreprise devraient envisager d'en limiter la portée comme mesure de protection. Celles qui opèrent à l'échelle internationale ou qui cherchent à se développer doivent dimensionner et dupliquer les chaînes d'approvisionnement de manière appropriée à travers les frontières. Il est préférable de les limiter à quelques pays clés et de partager la production entre ces pays. Peu importe que vous produisiez des biens ou des services, c'est la même chose et même si cela coûte plus cher, cela peut très bien en valoir la peine.

En ce qui concerne les indicateurs macroéconomiques, les dirigeants devraient se concentrer sur les écarts de crédit et les rendements souverains. Les gens doivent comprendre les conséquences d'une éventuelle crise de la dette et s'y préparer. Il incombe aux directeurs financiers de s'assurer que les entreprises sont à l'abri des fluctuations des taux d'intérêt et des rendements.

La déréglementation du système financier sera la clé pour débloquer la croissance des entreprises et générer une concurrence plus saine sur le marché. Le débat sur la réduction de la réglementation se poursuivra et sera le changement de donne qui pourrait influencer les défis géopolitiques globaux et les perspectives à l'horizon 2025.



George Lagarias
Économiste en chef,
Forvis Mazars Group

Des perspectives de croissance positives, mais difficiles

Aperçu de l'industrie



Thomas Gomart
Directeur, Institut français des relations internationales (Ifri)

Thomas Gomart est un historien français spécialisé dans les relations internationales et dirige l'Ifri, un laboratoire d'idées français sur les relations internationales et la géopolitique, depuis 2015. Il a publié plusieurs ouvrages sur la Russie, la gouvernance numérique, la politique étrangère française et les défis globaux. Auparavant, il a été vice-président du développement stratégique de l'Ifri à partir de 2010 et directeur de son centre Russie/NEI entre 2004 et 2013. Son dernier livre, *L'accélération de l'histoire*, a été publié en janvier 2024.

Facilitateurs de concurrence : observations avec l'Ifri

Le niveau d'optimisme quant à la croissance potentielle du marché est une bonne surprise, mais il est généralement isolé des autres activités économiques, à savoir les obstacles géopolitiques et géoéconomiques à la croissance.

Les observations et analyses de l'Ifri portent sur les décennies en cours, à venir et futures, afin d'essayer de saisir les intentions précises des dirigeants politiques respectifs. Cette approche nous donne une vision des perspectives mondiales et des facteurs de concurrence différente de celle milieu d'affaires, mais avec des conclusions similaires.

Principales observations

- Dans l'ensemble, nous avons observé une dégradation de la situation stratégique de l'Europe. Le tournant a eu lieu il y a presque 10 ans et ce qui nous frappe, c'est le fait que le risque géopolitique n'était pas perçu comme quelque chose d'important. Les choses ont certainement changé depuis le Brexit, les pandémies et, plus récemment, le retour de la guerre conventionnelle sur le sol européen.
 - Le principal risque auquel est exposée toute organisation en activité, sans parler de la concurrence, est le réchauffement climatique et sa rapidité - la rapidité de la perte de biodiversité et de la pollution. Les dirigeants doivent reconnaître que les risques ils devront faire face sont plus larges que ceux qui ont un impact direct sur les activités de l'entreprise.
 - Les chaînes d'approvisionnement et les opportunités concurrentielles sur les marchés européens ont été perturbées. Cette situation a poussé les organisations à se réorienter des opérations, de la production et des lignes de services en raison de l'augmentation des risques et des conflits géopolitiques.
- Il n'est pas surprenant que les dirigeants accordent la priorité à une stratégie nouvelle ou révisée en matière de talents et de fidélisation. Ce qui est surprenant, c'est le faible pourcentage de dirigeants qui en font priorité. Bien qu'il soit encore j'aurais espéré qu'elle soit beaucoup plus importante, car c'est l'un des éléments essentiels pour rester compétitif dans les années à venir.
 - Il y a une réelle concentration de la richesse et du pouvoir dans quelques industries différentes et, une fois de plus, nous voyons secteur technologique émerger fortement avec une expansion réussie dans différents segments ou d'autres industries. Par exemple, SpaceX possède environ 50 % des satellites mondiaux situés en dehors de la Terre, soit plus de 2 000 satellites, contre 45 pour l'Agence spatiale européenne. Il s'agit donc d'une concentration unique et liée à ce que nous pouvons appeler ces facilitateurs critiques de la concurrence et des activités économiques, qu'il convient d'observer attentivement.
 - L'importance croissante du capital politique : comment l'accumuler ? Votre entreprise en dispose-t-elle ? Dans quelle mesure ? De quelle manière devriez-vous l'exploiter ? Telles sont les questions que les dirigeants devraient se poser et auxquelles ils devraient accorder plus d'attention dans le cadre de la planification stratégique afin de comprendre en toute confiance les tendances clés et les défis à relever. Je m'attends à ce que la mesure du risque géopolitique devienne plus courante pour l'analyse au niveau du conseil d'administration ou des investisseurs, et nous ne sommes qu'au début de ce processus.
- « En ce qui concerne le réchauffement climatique, notre pouvoir collectif de transformation est clairement plus élevé que notre pouvoir collectif d'anticipation de cette transformation. Les entreprises et les dirigeants doivent relever ce défi. »

Chapitre deux

En tête de l'agenda du C-suite

Les chefs d'entreprise considèrent toujours l'informatique et la technologie comme la clé de la transformation. Les dirigeants restent également concentrés sur l'expansion internationale et sur des stratégies nouvelles ou révisées en matière de talents et de rétention, qui joueront un rôle majeur dans la redéfinition des organisations, la création d'opportunités pour débloquer la croissance et la concurrence pour les parts de marché.



En tête de l'agenda du C-suite

La transformation par l'informatique et la technologie reste une priorité pour les dirigeants au cours des trois à cinq prochaines années. Avec 43 % d'entre eux déclarant qu'ils se concentreront sur ce point, cette priorité a également augmenté de 11 points par rapport à l'année dernière pour dominer la première place.

L'expansion internationale et les stratégies nouvelles ou révisées d'attraction et de rétention des talents continuent également de figurer en bonne place, consolidant leur position en deuxième position de la liste des priorités pour la deuxième année. Les entreprises sont convaincues qu'elles continueront à croître, la plupart du temps de manière organique, et se tournent vers de nouveaux marchés pour y parvenir. Les talents sont aujourd'hui plus importants que jamais, avec des défis nouveaux et différents pour les entreprises qui se disputent les compétences dont elles ont besoin pour rester compétitives sur le marché et avec une main-d'œuvre dont les attentes évoluent.

L'introduction d'un nouveau produit ou service apparaît dans les cinq premières priorités des dirigeants pour la première fois depuis 2023.

Il est peut-être surprenant de constater que l'accent mis sur des stratégies de durabilité nouvelles ou révisées a reculé en position et de deux points par rapport à 2024.

Au cours des douze derniers mois, le monde des affaires a réévalué les priorités initiales fixées dans leurs stratégies, inévitablement en raison des défis géopolitiques accrus et de la nécessité de prendre de l'avance sur la concurrence, qui semble ne faire que s'accroître. Nous avons aujourd'hui des chefs d'entreprise motivés par la valeur des investissements réalisés dans les nouvelles technologies, les avantages de la formation continue de leur personnel et les possibilités d'expansion à l'échelle internationale.

Dans ce rapport, nous approfondissons ces trois grandes priorités stratégiques que sont la technologie, l'expansion internationale et les talents, en nous appuyant sur les avis d'experts du secteur et de conseillers spécialisés issus de notre communauté mondiale.

Les cinq premières priorités stratégiques

Pourcentage de répondants



Chapitre trois

Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Les dirigeants n'ont pas perdu de vue les possibilités de transformation que la technologie peut apporter à leurs entreprises. L'empressement à sauter sur la dernière tendance technologique semble avoir changé, avec plus d'évaluation et des cas d'utilisation plus intelligents pour maximiser le retour sur investissement et se différencier de la concurrence avec des stratégies plus dynamiques et plus axées sur les données.



Agilité numérique et transformation alimentée par les données

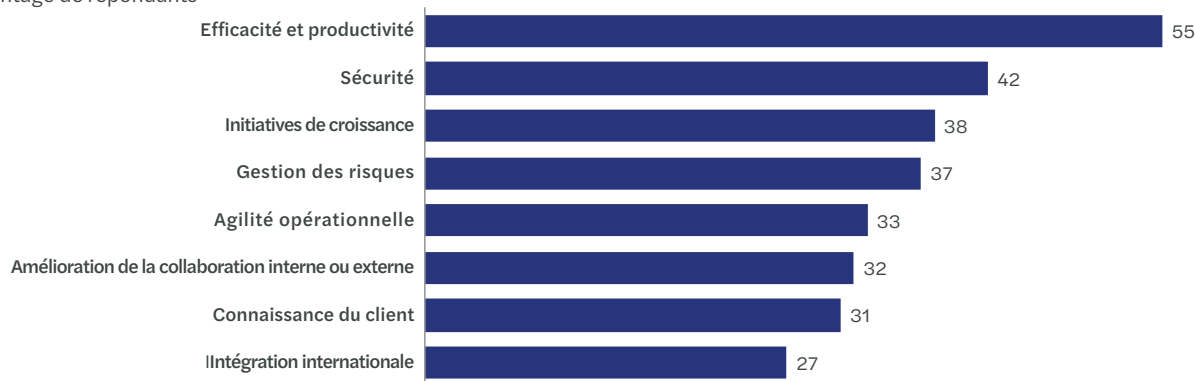
La transformation des technologies de l'information et des technologies de l'entreprise a dominé en tant que priorité stratégique principale des chefs d'entreprise. Aujourd'hui, près de la moitié d'entre eux (43 %) confirment qu'il s'agit d'une priorité absolue - une augmentation considérable de 11 points en seulement 12 mois - et une majorité (85 %) est confiante dans le rendement potentiel de cet investissement.

Outre cet engagement à transformer la technologie dans leur entreprise, les dirigeants n'ont pas perdu

de vue l'émergence des nouvelles technologies comme l'une des trois principales tendances qui devraient avoir le plus d'impact sur leur organisation, aux côtés des facteurs économiques et de l'intensification de la concurrence, qui a gagné en importance cette année. Les cadres dirigeants utilisent déjà diverses formes d'intelligence artificielle et ont désormais mis en place des stratégies pour les utiliser avec plus d'assurance et de productivité.

Les principales priorités des entreprises en matière de transformation numérique

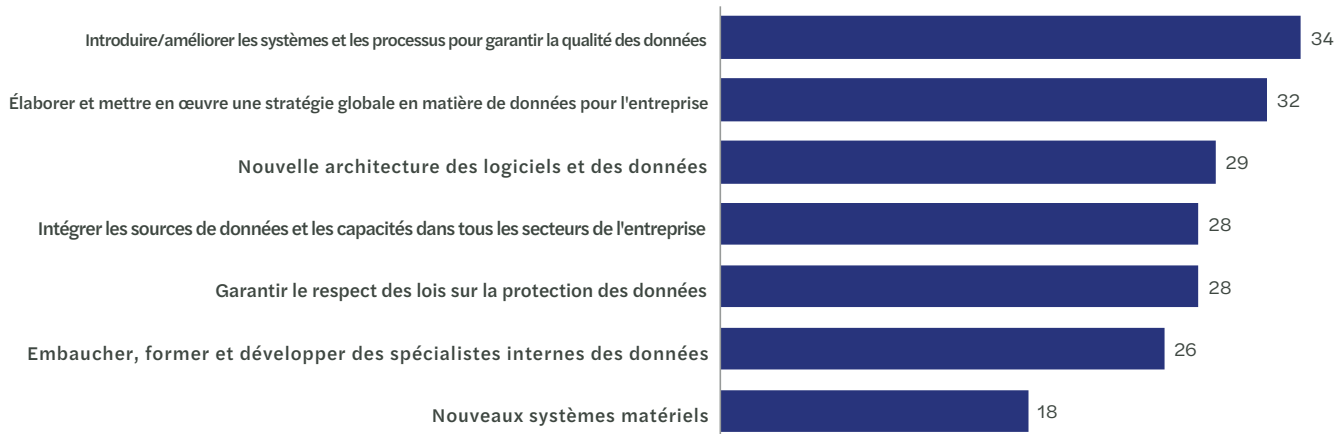
Pourcentage de répondants



Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Les plus grandes priorités des entreprises en matière d'investissement dans la gestion et la gouvernance des données en 2025

Pourcentage de répondants



« Les grandes priorités stratégiques que nous voyons émerger constituent collectivement une voie plus large vers la transformation - elles ne doivent pas être abordées comme trois choses distinctes. Les organisations ont besoin de talents et de technologies sur un marché de plus en plus mondialisé, et d'une culture de l'innovation pour évoluer. »



Jon Cambras

Responsable de la recherche sur les technologies émergentes, Vanguard

Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Avis d'expert

Gestion du changement pour des stratégies de transformation efficaces

Les nouvelles technologies placent l'informatique au premier plan des stratégies de croissance et de transformation, comme jamais auparavant. Il est encourageant de constater la transformation informatique et les nouvelles technologies sont devenues des priorités stratégiques pour les organisations.

« La transformation numérique peut faire d'une organisation un moteur d'innovation et de croissance stratégique, ce qui lui confère des avantages concurrentiels. »

Autrefois, l'informatique était une chose que l'on devait faire pour rester opérationnel. Aujourd'hui, l'informatique joue un rôle central au sein des organisations en raison des cas d'utilisation illimités et des possibilités intuitives qu'elle offre. C'est un catalyseur de l'innovation et de la transformation, susceptible de stimuler la croissance stratégique et d'aider les entreprises à conquérir des parts de marché. Toutefois, l'ampleur et la rapidité du changement posent également des défis importants qu'il convient de relever de manière appropriée.

Au cœur d'une stratégie de transformation réussie se trouve la nécessité de gérer de manière réfléchie son impact sur les personnes. Cela signifie qu'il faut reconnaître le scepticisme professionnel au sein de votre organisation, former efficacement les employés et comprendre que le déploiement de nouvelles technologies à grande échelle - en particulier la GenAI - constitue un changement culturel majeur.

« Utiliser la technologie pour le plaisir de la technologie est la pire des stratégies. Les équipes commerciales devraient toujours être aux commandes lorsqu'il s'agit de transformation numérique. Si ce n'est pas le cas, cela peut conduire à un désastre, même s'il s'agit d'une excellente technologie. »

Nous avons déjà vu des organisations se précipiter pour adopter des outils d'IA sans plan de mise en œuvre clair, pour ensuite du mal à les aligner sur les besoins de leur entreprise. Quelle que soit la sophistication de la technologie, elle dépend toujours des personnes qui l'utilisent avec compétence et confiance.

En fin de compte, la technologie doit être acceptable pour votre personnel et la culture d'entreprise joue un rôle essentiel à cet égard.

Les cadres dirigeants doivent mettre en place les processus adéquats pour agir rapidement, comprendre les risques encourus et améliorer les compétences de leurs équipes. Ce faisant, ils s'assurent que leurs investissements dans les technologies de l'information et les technologies émergentes atteignent une valeur maximale - une transformation à grande échelle d'une manière qui profite à la fois à l'organisation et à son personnel.



Florence Sardas

Directeur général de la transformation,
Forvis Mazars Group

Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Augmenter les grands paris sur l'intelligence artificielle

Les cadres dirigeants sont clairement déterminés à investir dans l'IA. Cette année, notre baromètre a révélé que 87 % des dirigeants sont convaincus que l'IA générative aura un impact sur leur organisation, une légère augmentation par rapport à ce qui était déjà une majorité (85 %) en 2024.

Nous pouvons maintenant constater que 91% des dirigeants ont déjà une stratégie dédiée à la mise en œuvre de l'IA générative ou sont en train d'en planifier une. Il existe toutefois une certaine incertitude quant à la pertinence de leur investissement, 20 % d'entre eux déclarant qu'ils investissent trop et 15 % pas assez, mais dans l'ensemble, ils sont convaincus qu'ils obtiendront le meilleur retour sur investissement possible.

Il y a un léger décalage entre le nombre d'organisations qui ont une stratégie de mise en œuvre de l'IA générative et celles qui en ont également une pour l'IA discriminante. Cette constatation est intéressante compte tenu des préoccupations persistantes concernant l'utilisation éthique de l'intelligence artificielle. Il est encourageant de voir ces préoccupations baisser de neuf points cette année, ce qui souligne à nouveau la confiance accrue des dirigeants dans l'utilisation de la technologie, mais les dirigeants devraient évaluer l'intérêt d'aborder ces deux aspects de manière holistique, parallèlement à leurs stratégies de transformation numérique, afin de classer

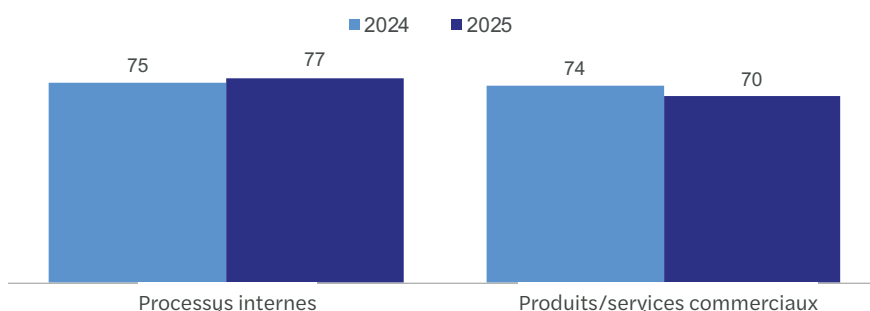
et d'évaluer l'exactitude des données générées. Cela leur permettra d'optimiser et d'accroître leur utilisation sur le lieu de travail, au-delà de l'engouement et de l'attrait de l'adoption initiale.

Les organisations ont également commencé à orienter le déploiement de l'IA vers l'optimisation des processus internes plutôt que vers des produits/services commerciaux tournés vers l'extérieur. L'écart entre ces deux objectifs a augmenté de six points entre 2024 et 2025, les entreprises ayant acquis une compréhension plus pratique des domaines dans lesquels l'IA peut être la plus bénéfique pour leurs activités.

En ce qui concerne les avantages, les organisations donnent la priorité à l'utilisation de l'IA générative pour améliorer leur agilité opérationnelle ou numérique. L'amélioration de l'excellence opérationnelle et le soutien aux initiatives de croissance sont également des cas de déploiement clés. Certains dirigeants de la suite C utilisent l'IA pour améliorer leur expérience client et la gestion des risques, mais c'est plus rare.

Cas d'utilisation de l'IA

Pourcentage de répondants

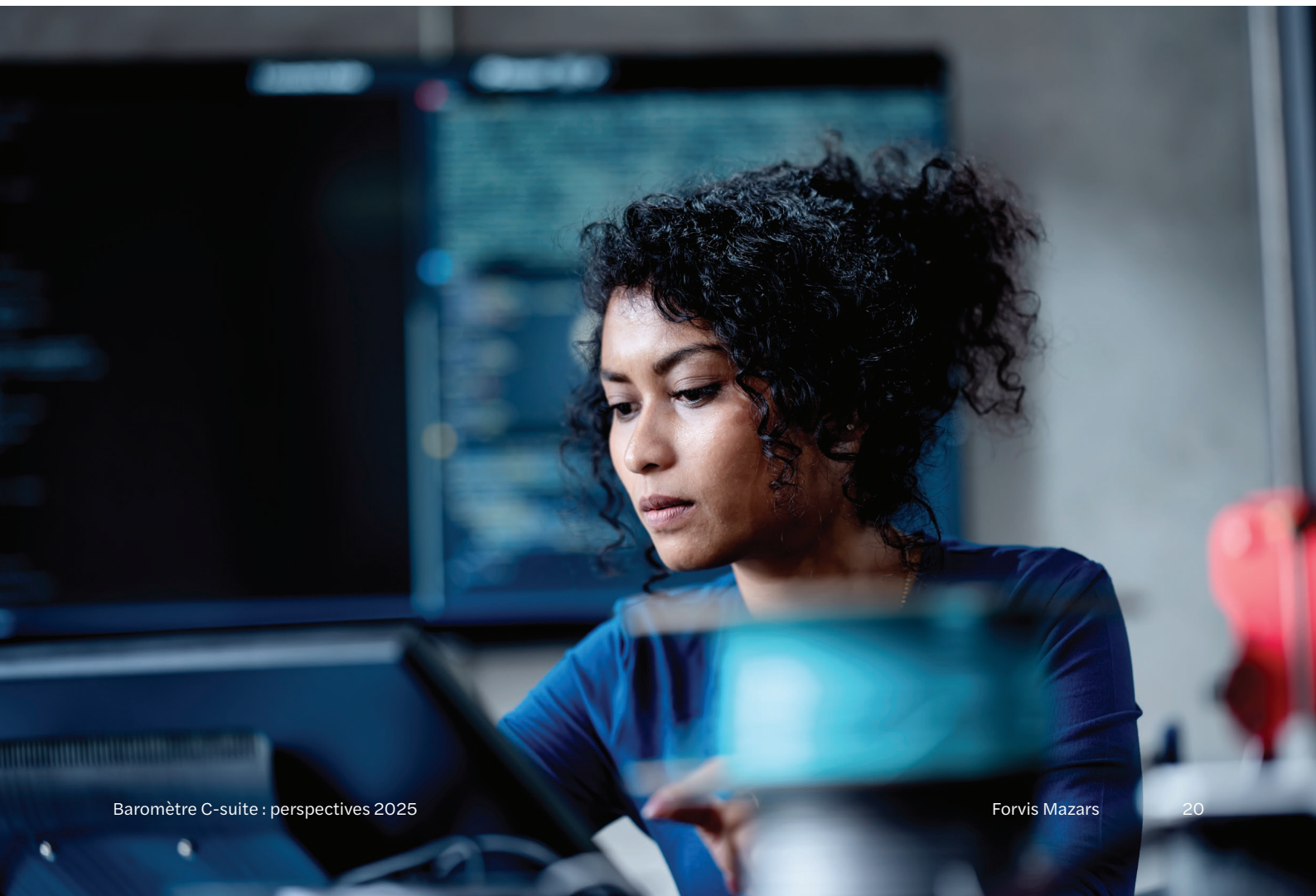
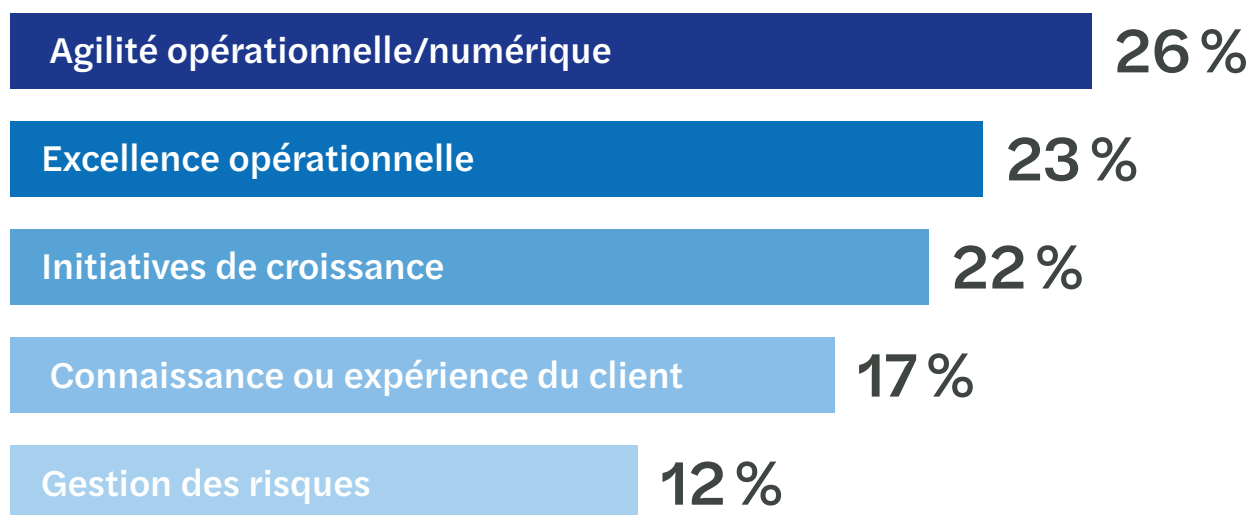


Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Augmenter les grands paris sur l'intelligence artificielle

Priorités de l'IA générative

Pourcentage de répondants



Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Avis d'expert

Création d'entreprises dotées d'un pouvoir d'information

Cette année, les organisations et leurs dirigeants devraient à juste titre s'interroger davantage sur l'utilisation de l'IA. Nombre d'entre eux ont été enthousiasmés par les progrès et les gains d'efficacité, et ont réagi rapidement au battage médiatique. Elles doivent maintenant en tirer le meilleur parti avant de sauter sur la prochaine tendance ou mode potentielle pour garder une longueur d'avance.

Je suis heureux de constater que moins de dirigeants s'attendent désormais à ce que l'IA remplace des emplois dans leur organisation. En 2024, 49 % des dirigeants de la suite pensaient que l'IA entraînerait des suppressions d'emplois. Aujourd'hui, cette proportion a chuté de sept points pour atteindre 42 %. Il est possible que davantage d'intelligence et d'expérience grâce à une interaction régulière avec l'IA au cours de l'année écoulée ait donné aux dirigeants une perspective différente sur les rôles de soutien des personnes et de cette technologie avec une mise en œuvre intelligente. Il s'agit là d'un point essentiel qu'il convient d'approfondir.

<< Comme toute technologie, l'IA ne vaut que ce que valent les personnes qui la mettent en œuvre et l'utilisent - il faut les deux pour maximiser les résultats >>

Les technologies émergentes telles que l'IA ne sont efficaces que si les données sous-jacentes sont correctes. Si vous n'obtenez pas des données correctes en étant mal informé, vous n'obtiendrez pas une intelligence artificielle, mais des informations artificielles.

Avec les bonnes données, l'IA permet vraiment l'hyperpersonnalisation. Elle peut ajouter tout ce qu'une personne aime en un clic et intégrer d'autres sources de données. Sur les médias sociaux, par courrier électronique et en surfant sur le web, les

consommateurs reçoivent un contenu de plus en plus adapté à eux et à eux seuls. Cependant, nous avons vu des entreprises se tromper - c'est un moyen facile de décourager les consommateurs et il est difficile de rétablir la réputation.

Les organisations sont toujours confrontées à l'éternel problème de l'influence des données humaines sur les résultats techniques. Je pense que c'est la raison pour laquelle nous constatons que « l'introduction ou l'amélioration des systèmes et des processus pour garantir la qualité des données » est la plus grande priorité des dirigeants en matière d'investissement dans la gestion et la gouvernance des données en 2025.

Cette priorité est absolument essentielle pour obtenir une quelconque valeur de votre investissement. Toutes les IA sont formées à partir de données historiques. Par conséquent, si un individu a un parti pris (même inconscient), l'IA va hériter de ce parti pris. Les risques et les conséquences sont élevés en cas d'erreur.

La nouvelle loi européenne sur l'IA, entrée en vigueur le 1er août 2024 et intrinsèquement liée au GDPR, ainsi que la sécurité et le respect des systèmes d'IA, et maintenant la dernière loi sur la résilience des opérations numériques (DORA) qui vient d'entrer en vigueur en janvier, sont autant d'éléments qui pourraient soutenir cette évolution.

Bien que la loi sur l'IA ne soit applicable qu'en Europe, il s'agit du premier cadre juridique de ce type proposé par un régulateur majeur et il aura un impact sur toute organisation ayant des intérêts dans la région ou cherchant à s'y développer. C'est l'occasion pour une organisation et ses dirigeants d'évaluer le niveau de risque associé à la technologie dans laquelle ils ont investi et la manière dont les données sont appliquées dans toutes les opérations internationales, au bénéfice de leur personnel et de leurs clients.



Asam Malik
Partenaire, Groupe Technologie,
Numérique et Conseil,
Forvis Mazars Group

Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Aperçu de l'industrie



David Benigson
PDG et fondateur de Signal AI

David Benigson est le PDG de Signal AI, pionnier de l'intersection de l'intelligence artificielle et de l'intelligence des médias. Fort de son expérience dans les domaines de la technologie et de l'entrepreneuriat, il dirige la mission de Signal AI, qui consiste à transformer la manière dont les entreprises prennent des décisions éclairées grâce à des informations fondées sur des données. Sous sa direction, Signal AI est passée d'une entreprise à des start-ups à la croissance la plus rapide au leader mondial des solutions d'IA avancées, révolutionnant la façon dont les organisations analysent et exploitent les informations pour en tirer un avantage stratégique.

Transformer en profondeur

L'IA et la technologie continueront à jouer un rôle essentiel dans la transformation et les opportunités de croissance. Ce sur quoi les dirigeants doivent se concentrer aujourd'hui, c'est sur une approche stratégique pour tirer le meilleur parti de leur investissement et générer la valeur que l'intelligence artificielle peut apporter.

Je n'ai certainement pas été surpris de voir que la transformation par l'informatique et la technologie était la principale priorité des dirigeants cette année encore, mais la validation renforce son importance pour les entreprises et leurs dirigeants à la recherche d'opportunités de croissance. En ce qui concerne l'IA, et plus particulièrement l'IA générative, nous avons assisté à de nombreuses expérimentations au cours des 12 à 24 derniers mois, mais nous avons besoin de voir la traduction de ces expérimentations en applications pratiques et en cas d'utilisation réelle qui génèrent de la valeur pour l'entreprise. C'est tout à fait possible, mais les consultants et les fournisseurs comme nous ne peuvent pas être les seuls à pousser dans ce sens. Il faut que les chefs d'entreprise fassent l'expérience de la traduction de cet investissement en un changement transformationnel spécifique et qu'ils en soient témoins.

Ce dont les entreprises ont le plus besoin aujourd'hui, et ce sur quoi notre organisation se concentre entièrement, c'est d'une meilleure information, d'une meilleure compréhension et d'une meilleure intelligence décisionnelle pour savoir comment naviguer dans l'incertitude, faire le bon choix et utiliser les données en toute confiance.

« Ces dernières années, l'intelligence artificielle a fait l'objet de nombreuses expérimentations et de nombreux investissements. En 2025, il s'agit de rentabiliser ces investissements et de se recentrer sur l'intelligence augmentée en adoptant une approche synchronisée de l'IA déployée. »

L'approche qui permet de réaliser des changements transformationnels importants

Partir du problème et travailler à rebours est la clé de tout changement transformationnel - ce n'est pas nouveau, mais ce n'est pas vraiment l'approche que la majorité des organisations ont adoptée dans la course à l'adoption. Depuis un an ou deux, nous avons constaté que les entreprises investissaient dans l'IA sans nécessairement savoir quels problèmes elles essayaient de résoudre. L'IA a été considérée comme une solution capable de rechercher des problèmes, ce qui n'est pas toujours la bonne façon de l'aborder pour obtenir les meilleurs résultats.

Agilité numérique et transformation alimentée par les données

Aperçu de l'industrie

Les consultants peuvent vous aider à comprendre les problèmes fondamentaux que vous essayez de résoudre et à cartographier ce qui existe pour en dégager la valeur. Les partenariats peuvent apporter encore plus d'avantages à un stade précoce avec des entreprises innovantes et axées sur la technologie.

Pour les entreprises, tout cela commence par une attention accrue à la maîtrise de l'IA et à la formation continue de vos collaborateurs pour qu'ils sachent comment utiliser ces outils plus efficacement. Nous disons souvent à nos clients que ce n'est pas la technologie qui va prendre le travail des gens, mais plutôt les gens qui savent comment utiliser la technologie. Alors, comment devrions-nous envisager d'augmenter notre main-d'œuvre, de la perfectionner, de lui donner l'occasion de se développer et de créer de meilleures compétences - comment pouvons-nous la suralimenter ?

Je crois beaucoup à l'expression « intelligence augmentée », plutôt qu'à l'intelligence artificielle. J'insiste sur ce point depuis longtemps, car je pense que ces choses peuvent et doivent fonctionner en symbiose. Ces technologies devraient devenir une extension naturelle de nos effectifs. Cela doit commencer, à mon avis, par le haut, avec le PDG, la suite C et le conseil d'administration, peut-être aussi en s'informant sur cette technologie, puis en montrant la voie en ce qui concerne l'adoption et la mise en œuvre.

La transformation au-delà de l'IA générative

Nous avons beaucoup parlé à nos clients de la nécessité de ne pas se fixer sur un type de technologie spécifique. Au cours des deux dernières années, l'IA générative est devenue le dernier engouement - au deuxième trimestre 2024, 50 % des entreprises du classement Fortune 500 ont mentionné l'IA générative dans leurs appels de résultats. Tout le monde en parle, mais ce n'est qu'une option parmi d'autres. D'une manière générale, il existe 22 grandes familles dans le monde de l'apprentissage automatique.

Chez Signal AI, nous avons adopté une approche plus synchronisée pour combiner l'IA générative avec la technologie de l'IA discriminante afin d'extraire avec précision les bonnes informations et de fournir la réponse (ou « signal ») à partir du bruit. Nous déployons ensuite l'IA générative pour résumer ces signaux et synthétiser les données de manière à ce qu'un décideur

puisse interagir avec elles de manière intuitive et en toute confiance.

Pouvoir dire avec précision ce que quelque chose est ou n'est pas du point de vue de la reconnaissance des formes est extrêmement utile pour la recherche d'informations et pour trouver les bons documents ou les bons points de données dans les renseignements. L'IA générative est vraiment bonne pour rédiger de nouvelles informations ou produire de nouveaux contenus, en aidant à être un partenaire de pensée critique, mais ni l'une ni l'autre n'est un élixir à elle seule. Compte tenu des défis que nous avons observés en matière d'hallucinations, de production de fausses informations et de préoccupations éthiques liées à la qualité et à l'exactitude, les dirigeants doivent sérieusement réfléchir à la technologie à utiliser ou être plus intelligents et les utiliser en harmonie.

L'une des choses que nous expérimentons est un nouveau domaine de l'IA appelé IA causale. Elle n'est ni discriminative ni générative. L'IA causale consiste à trouver des liens de causalité et des relations entre différents ensembles de données. C'est le début de la création de modèles plus prédictifs et je pense que ce sera l'une des nouvelles frontières de la technologie - l'intelligence prédictive.

Les dirigeants et leurs organisations disposent de toutes ces connaissances et données, de tout ce capital humain et de toute cette expertise au sein de l'entreprise. La combinaison de l'IA causale avec l'IA discriminante et générative donnerait un coup de fouet à leurs stratégies de transformation pour prendre de l'avance sur leurs concurrents de manière plus préventive. Elle n'est certainement pas aussi populaire ou connue que ChatGPT et d'autres solutions d'IA générative, mais elle pourrait être appliquée puissamment au monde de l'entreprise, de l'information et de l'intelligence pour que les cadres supérieurs puissent extraire la valeur réelle de la technologie transformationnelle. Je pense qu'il s'agit là d'une tendance et d'une opportunité fascinantes à suivre. une tendance et une opportunité fascinantes à suivre.

Chapitre quatre

Investir dans l'expansion internationale

Les cadres dirigeants ont de grandes ambitions en matière d'expansion internationale. Une forte majorité d'entre eux prévoient d'investir dans cette voie pour réaliser leurs plans de croissance stratégique dans les années à venir. Confrontés à une concurrence accrue dans le monde entier, les dirigeants devraient regarder au-delà des grandes puissances qui sont redevenues les zones les plus attrayantes pour l'expansion.



Investir dans l'expansion internationale

Des ambitions élevées dans les destinations les plus prisées

Le monde a peut-être changé de manière spectaculaire au cours des 12 derniers mois, mais les cadres dirigeants s'en tiennent à leurs plans et à leurs priorités en matière d'expansion internationale. Comme en 2024, l'expansion internationale est une priorité stratégique majeure en 2025 pour un quart des dirigeants. En outre, plus de quatre entreprises sur cinq (83 %) prévoient de s'implanter dans au moins un nouveau pays au cours des cinq prochaines années, et plus de 40 % d'entre elles visent trois nouveaux pays ou plus.

Les grandes puissances sont restées fortes et constantes, les États-Unis, l'Allemagne, le Royaume-

Uni, la Chine et le Canada étant les principaux pays visés par l'expansion.

Les États-Unis sont à nouveau en tête du classement des pays où la plupart des chefs d'entreprise prévoient d'étendre leurs activités, principalement dans la région Asie-Pacifique, en Europe occidentale et dans les Amériques.

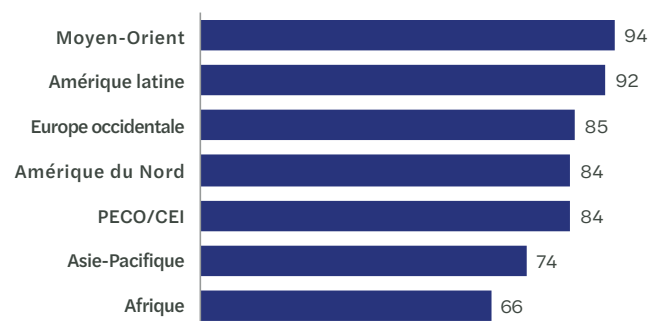
L'Allemagne peut encore s'attendre à ce que 10 % des organisations du monde entier choisissent de s'y développer et le Canada devient plus attractif (avec une augmentation de deux points pour atteindre 6 %), ayant volé la place de la France dans le top 5.

Pays dans lesquels la plupart des entreprises prévoient une expansion internationale au cours des cinq prochaines années

Plans d'expansion internationale, par région du monde

S'étendra à un ou plusieurs nouveaux pays, par région du monde

Pourcentage de répondants



Plans d'expansion internationale, par tranche de revenus

S'étendra à un ou plusieurs nouveaux pays, par tranche de revenus

Pourcentage de répondants



Investir dans l'expansion internationale

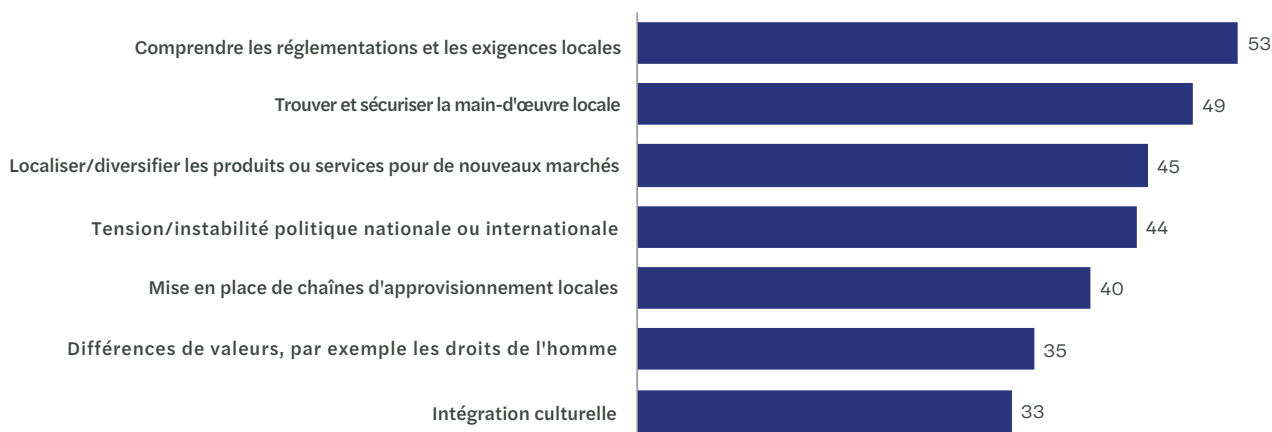
S'implanter dans de nouveaux territoires

L'expansion internationale s'accompagne de son lot de défis, qui varient d'une région à l'autre, d'un pays à l'autre et d'un organisme de réglementation à l'autre. Les cadres dirigeants qui cherchent à se développer à l'international doivent faire face à de nombreux types de conformité.

Il s'agit là du principal défi (ou du double défi) pour les dirigeants de toutes les régions. Le deuxième défi le plus important est lié aux talents - trouver et garantir une main-d'œuvre locale - suivi par la diversification des produits/services pour s'adapter aux nouveaux marchés.

Principaux défis liés à l'implantation dans de nouveaux pays

Pourcentage de répondants



Investir dans l'expansion internationale

Aperçu de l'industrie



Jumana Saleheen

Économiste en chef et responsable de la stratégie d'investissement en Europe, Vanguard

« L'ère de la monnaie saine se poursuit ».

Jumana Saleheen, PhD, est responsable du groupe de stratégie d'investissement pour l'Europe et économiste européenne en chef chez Vanguard, l'une des sociétés de gestion d'investissements les plus respectées au monde. Ses domaines d'expertise comprennent la politique monétaire, la macroéconomie internationale et les prévisions macroéconomiques. Avant de rejoindre Vanguard en 2022, Jumana a occupé plusieurs postes à responsabilité à la Banque d'Angleterre, où elle a passé la majeure partie de sa carrière au sein de la direction de la stabilité monétaire, puis en tant que chef de division de la direction de la stabilité financière.

Démographie, technologie et mondialisation : le bras de fer économique

L'étude de la nature à long terme des changements massifs dans les domaines de la technologie, de la démographie et de la mondialisation peut nous aider à mieux comprendre comment ces forces peuvent façonner les marchés, les individus et le paysage de l'investissement dans les années à venir.

Les trois principales priorités stratégiques mises en avant par les cadres dirigeants sont interconnectées. La technologie, l'expansion internationale (ou la mondialisation) et la nécessité d'une stratégie des talents constituent un trio de décisions stratégiques qui doivent être prises ensemble pour assurer le succès à long terme. Ces décisions ne peuvent être prises isolément.

Le modèle Megatrends de Vanguard soutient les dernières conclusions du baromètre C-suite. Le modèle rassemble ces trois priorités dans un cadre unique et cohérent et souligne comment les perspectives économiques de la décennie à venir seront déterminées par un bras de fer entre la technologie et la démographie.

Notre scénario de base, et le plus probable, est un scénario optimiste, dans lequel la transformation des technologies est un tel succès qu'elle domine et entraîne une croissance supérieure à celle que nous avons connue au cours de la décennie écoulée. Le revers de la médaille est un scénario pessimiste dans lequel les progrès technologiques ne sont pas assez importants pour compenser le ralentissement dû au vieillissement de la population. Bien que peu probable, le troisième scénario est celui dans lequel la décennie à venir ressemble exactement à la précédente.

Les grandes décisions et stratégies que les cadres dirigeants prennent aujourd'hui auront un impact direct sur les résultats en matière de technologie. Cependant, il n'y a pas de lien direct entre le vieillissement de la population et la stratégie en matière de talents. Il est probablement de plus en plus difficile de concevoir une stratégie réussie en matière de talents, c'est-à-dire de trouver les bonnes personnes au bon niveau, en partie parce que nous vivons dans un monde où la taille de la population active diminue.

L'expansion internationale (ou la mondialisation de l'entreprise) peut être utile à cet égard, car les économies émergentes d'Amérique latine, d'Afrique et d'Inde, par exemple, offrent un énorme potentiel en raison de la jeunesse de leur population.

L'économie britannique est intéressante. Depuis une décennie, le Royaume-Uni connaît une croissance inférieure à celle des États-Unis, ce qui peut constituer un problème, car cela réduit l'attrait du pays pour les investisseurs étrangers désireux de se développer. Malgré ces difficultés, le Royaume-Uni est toujours considéré comme l'une des principales cibles pour l'expansion des entreprises, grâce à son solide secteur des services juridiques et professionnels, au fuseau horaire britannique, à l'usage répandu de la langue anglaise et à une relative stabilité.

En tant qu'économistes, nous comprenons bien les moteurs de la croissance économique et de la productivité : il s'agit de la qualité de notre personnel, de notre capital et de la manière dont ils sont combinés à la technologie et à l'innovation. Cela nous ramène à la nécessité d'avoir les bonnes personnes sur les bons marchés et d'avoir accès à la bonne technologie. Ces éléments sont essentiels pour améliorer la compétitivité d'une entreprise. Le défi pour les dirigeants d'entreprise est d'être en mesure de concevoir la combinaison de stratégies qui leur permet de gagner la guerre. de gagner le bras de fer.

Chapitre cinq

Talents et leadership

Les personnes continuent de façonner les priorités et constituent le capital évident de compétitivité et de croissance des organisations. La pénurie de talents est désormais un problème mondial pour les dirigeants et leurs organisations et, par conséquent, les stratégies nouvelles ou révisées de recrutement et de rétention des talents sont devenues une priorité cette année.



Talents et leadership

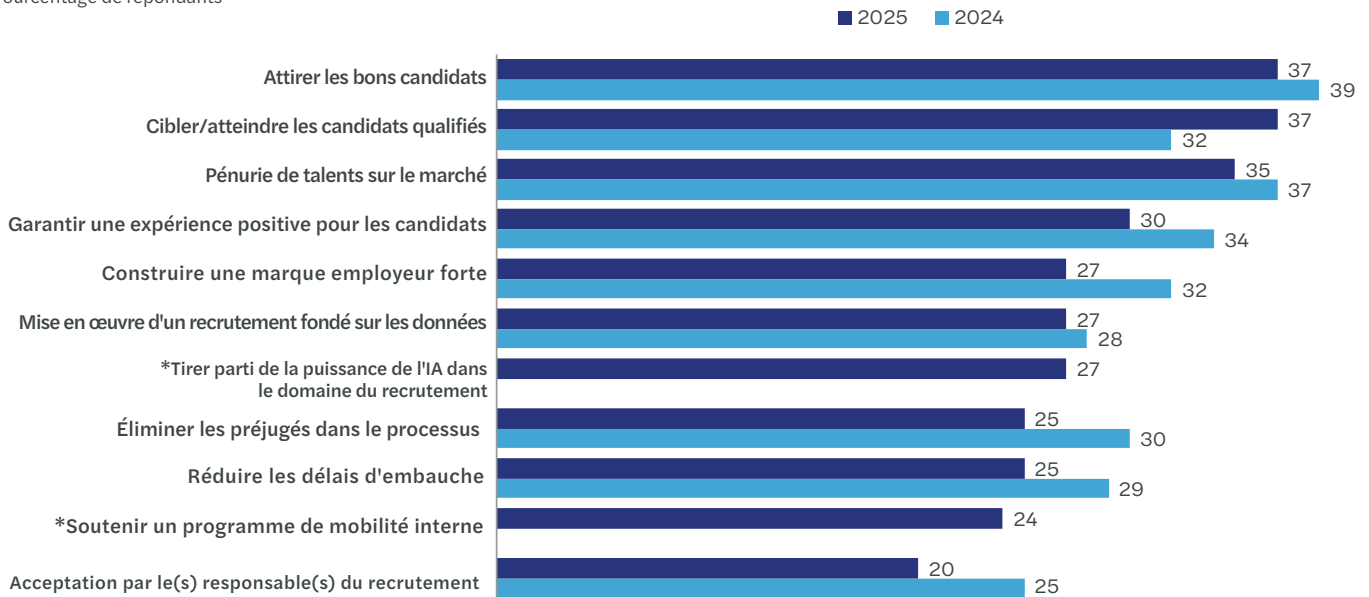
Alors que le talent devient une priorité stratégique en 2025, un peu moins de la moitié (43%) des entreprises continuent de signaler qu'elles ont du mal à recruter des personnes talentueuses.

Les dirigeants font état d'une difficulté généralisée à attirer et à recruter les bons talents et le plus grand défi consiste désormais à recruter des talents de niveau débutant ou intermédiaire, plutôt que des

talents de niveau supérieur, comme nous l'avons vu en 2024. Pour attirer les meilleurs éléments, les entreprises reconnaissent l'importance des opportunités d'apprentissage et de développement pour les employés et leur entreprise, mais elles doivent peut-être revoir avec leurs employés ce qu'ils attendent de l'employeur de leur choix.

Principaux défis en matière de recrutement

Pourcentage de répondants



* Nouvelle sélection de réponses ajoutée dans l'enquête 2025

Dans certaines régions, les cadres dirigeants ont particulièrement du mal à trouver les bonnes personnes. Les dirigeants d'Afrique, d'Europe centrale et orientale et d'Asie-Pacifique signalent le plus de difficultés, et les organisations d'Europe occidentale font état de plus de problèmes que celles des Amériques. Les petites entreprises sont également les plus touchées par les problèmes de recrutement, plus de la moitié d'entre elles ayant du mal à embaucher les meilleurs talents, contre environ un tiers des entreprises de plus d'un milliard de dollars.

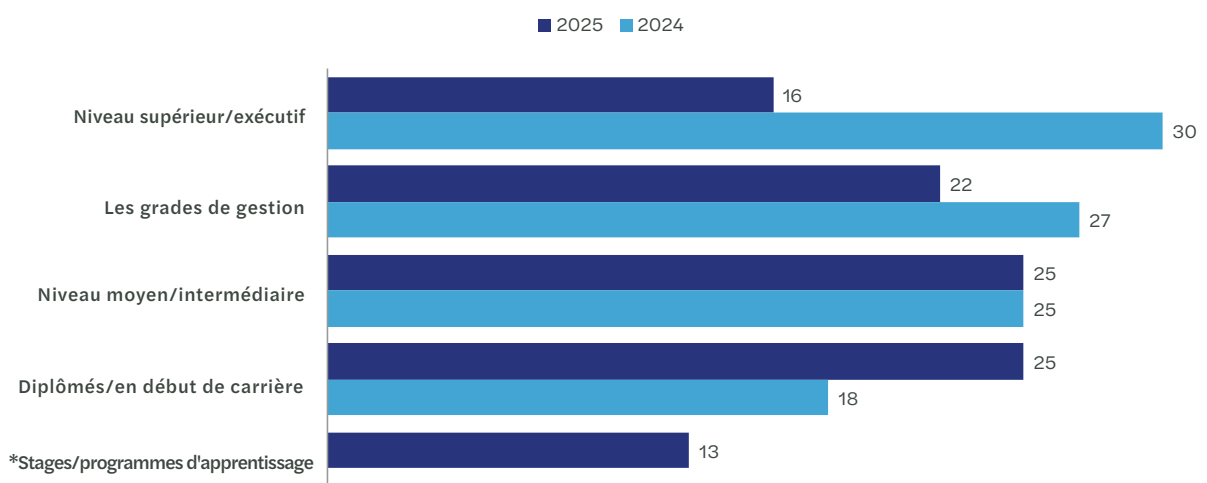
Talents et leadership

Une population de talents vieillissante

Les dirigeants indiquent que leurs principales difficultés en matière de recrutement sont passées cette année des cadres supérieurs aux professionnels en milieu et en début de carrière. En 2024, trois personnes sur dix déclaraient avoir le plus de difficultés à trouver des talents au niveau des cadres supérieurs. En 2025, ce chiffre tombe à 16 %, l'accent étant mis sur les employés de qualité aux niveaux inférieurs.

Les niveaux les plus difficiles à recruter

Pourcentage de personnes interrogées dans des organisations qui ont des difficultés à recruter



* Nouvelle sélection de réponses ajoutée dans l'enquête 2025

De nouvelles priorités et méthodes de travail pour lutter contre la pénurie

Pour rendre leur organisation plus attrayante, les cadres supérieurs se concentrent sur la flexibilité et le travail hybride. Deux dirigeants sur cinq considèrent ces deux aspects comme une priorité pour leurs modèles de travail globaux. Toutefois, le consensus reste partagé en ce qui concerne les méthodes de travail, puisque nous constatons que 37 % des cadres choisissent également de se conformer aux horaires de travail normaux. Alors que beaucoup se tournent vers le travail flexible, un autre groupe redouble d'efforts pour respecter les heures de travail normales.

Parmi les organisations qui utilisent le travail hybride, l'objectif est d'être aussi flexible que possible pour les employés - et non de s'assurer que tout le monde est au bureau. Trois cadres sur cinq déclarent que l'un des principaux objectifs du travail hybride pour leur entreprise est « d'être totalement flexible pour nos employés ».

Talent et leadership

Avis d'expert

Se disputer les talents sur un marché concurrentiel : améliorer les compétences pour monter en gamme

Les possibilités d'apprentissage et de développement continuent de figurer en bonne place parmi les éléments que les dirigeants jugent les plus importants pour attirer les talents (94%). Parallèlement, un environnement de travail moderne avec accès aux technologies a augmenté de trois points (93%) et un salaire et des avantages généreux restent en tête (96%). Toutefois, ce point de vue est potentiellement en contradiction avec ce que nous savons qu'il faut pour attirer les meilleurs talents avec plus de flexibilité dans le climat actuel.

Les possibilités de travailler à distance figurent en bas de la liste avec 86% - sans doute un oubli, mais c'est aussi l'occasion pour les dirigeants de revoir leurs stratégies commerciales, d'écouter leurs collaborateurs et de créer un modèle de travail durable qui retienne les travailleurs expérimentés et attire de nouveaux talents - qui accueilleront tous deux un perfectionnement collaboratif par le biais de l'apprentissage et du développement.

Rétablir l'engagement des employés

La pénurie de talents n'est pas une plaisanterie, mais il n'y a pas non plus de pénurie de compétences ou d'engagement de la part de votre personnel. C'est la raison pour laquelle je suis étonnée par le niveau élevé de positivité concernant les perspectives de croissance - nous avons besoin de personnes pour cela, et nous avons besoin d'elles pour optimiser les nouvelles solutions technologiques s'il s'agit d'une priorité stratégique qui permettra aux entreprises de se développer.

Pour moi, il manque deux éléments sur lesquels les dirigeants devraient se concentrer : 1. les différences intergénérationnelles et le développement et l'engagement de nos talents ; 2. la différence entre les générations et la façon dont elles envisagent leur carrière est complètement différente de ce que les dirigeants considèrent comme les aspects les plus importants pour attirer ou retenir les talents.

Nous ne pouvons pas revenir à ce que nous avons avant Covid-19, même si certains ont essayé de le faire, et personnellement je ne pense pas que nous le voudrions. Si les dirigeants s'attendent à ce que tout le monde retourne au bureau à 100%, ils perdront des gens. Je n'aime pas non plus l'expression « retourner au bureau » - les dirigeants doivent être clairs et impliquer leurs collaborateurs dans les raisons spécifiques pour lesquelles ils doivent être au bureau ensemble à certains moments. L'une de ces raisons est le développement de nos talents. On ne peut pas s'attendre à diriger une organisation comme on le faisait il y a dix ans.

Pour susciter l'engagement, il est important de donner aux gens la confiance et la responsabilité de s'assurer qu'ils savent qu'ils sont importants. Chez Forvis Mazars, nous procédons à des enquêtes auprès de nos collaborateurs afin de recueillir un consensus d'opinions, ainsi qu'à des discussions quotidiennes plus personnelles au cours du développement. C'est un excellent moyen d'établir l'engagement et de recevoir plus de valeur en retour de la part de vos collaborateurs.



Véronique Ryckaert
Partner and Chief Operations Officer,
Forvis Mazars Group

Talents et leadership

Aperçu de l'industrie



Kelvin Stagg

Directeur financier et directeur exécutif du conseil d'administration, PageGroup

« Si vous voulez quelque chose d'assez rare, vous devez faire quelque chose de différent ».

Kelvin Stagg possède une vaste expérience internationale dans les domaines la finance et de la direction, ayant travaillé en Asie, en Europe continentale et au Royaume-Uni pour des entreprises telles que PageGroup, Allied Domecq et Unilever.

Stratégies dynamiques en matière de talents

Selon la façon dont vous envisagez 2024, 2025 pourrait être une année plus difficile pour certains. Nous nous trouvons dans un environnement étrange et quelque peu sans précédent. Pour nous, chez Michael Page, en temps normal, lorsque les temps sont durs, les taux d'honoraires baissent. Ce n'est pas le cas.

Nous travaillons à des taux d'honoraires record et la demande de talents ne pourrait être plus forte. Compte tenu du niveau d'incertitude qui règne sur le marché, les candidats se protègent et hésitent à bouger, et la prime salariale déjà payée dans certains secteurs fait qu'il est plus difficile pour les organisations de mettre sur la table des offres gonflées qui sont suffisamment importantes pour persuader les candidats de les rejoindre. Bien entendu, la situation diffère dans les domaines où les compétences spécifiques sont les plus rares. Dans tous les domaines liés à la sécurité de l'information, à la cybernétique ou au marketing numérique, les dirigeants doivent être prêts à investir massivement pour faire entrer les candidats.

Le bon modèle pour les produits rares et les vrais concurrents

PageGroup peut presque être considéré comme une entreprise de données aujourd'hui. Nous disposons d'une énorme base de données internationale qui nous permet d'accéder aux meilleurs talents du monde entier - des talents qui n'ont pas nécessairement besoin ou envie de travailler à partir d'un lieu ou d'un bureau spécifique. Plus les organisations seront flexibles avec leur personnel, plus elles auront de chances d'attirer les meilleurs talents. Les dirigeants se retrouveront dans une position beaucoup plus dynamique en matière de recrutement que s'ils se

contentaient de payer davantage.

Les stratégies de localisation sont également importantes, et c'est là que l'interconnexion des compétences culturelles, des centres d'excellence, des solutions technologiques et des facteurs géopolitiques entre en jeu. Nous avons, par exemple, un centre numérique et un studio de marketing dans notre centre de services partagés de Barcelone parce que l'ensemble des compétences, l'internationalisation et la diversité des candidats qui s'y trouvent nous permettent d'embaucher d'excellents collaborateurs. Cette approche globale de la localisation des talents a ouvert un réseau beaucoup plus large d'opportunités de talents. Parmi les autres régions où nous voyons des opportunités de ce type, citons Kuala Lumpur et Buenos Aires, où nous avons également des centres de services partagés, et qui sont devenus des lieux privilégiés pour recruter des personnes vraiment talentueuses.

Évolution des structures humaines et rôle de la technologie

Les talents sont là, les dirigeants doivent simplement aborder leurs besoins différemment. Les gens réussissent mieux et sont plus attrayants pour les employeurs grâce à des carrières plus larges que celles que nous avons connues au cours de la dernière décennie, où les gens se spécialisaient. Même si l'on considère les responsabilités actuelles des directeurs financiers, elles recourent largement le rôle d'un directeur de l'exploitation plus traditionnel. Nous l'avons également vu clairement avec les rôles des équipes de marketing et la façon dont elles ont évolué pour devenir des équipes beaucoup plus centrées sur les données. L'influence et l'utilisation changeante de la technologie ont joué un rôle déterminant dans cette évolution et dans la nécessité de disposer de talents dotés d'un large éventail de compétences et d'une vision d'ensemble.

Talents et leadership

Aperçu de l'industrie

Chez Michael Page, nous avons vraiment pris le temps d'évaluer les cas d'utilisation les plus utiles pour la technologie, comme l'IA générative. Nous avons créé des gains d'efficacité pour nos collaborateurs en confiant à la technologie des tâches plus générales telles que la rédaction de descriptions de postes, mais la manière dont nous l'appliquons va bien au-delà. Certains algorithmes sont vraiment sophistiqués et peuvent simultanément identifier et prédire les talents qui pourraient être prêts à bouger en fonction de leur historique de carrière, ainsi que de leurs attentes salariales, du type d'organisation et d'équipe qui les attire le plus, du lieu et des conditions de travail.

Si vous pouvez payer les salaires, soyez prêts à payer beaucoup. Mais ce n'est pas la seule priorité des candidats. Lorsque la stratégie de rémunération et les talents sont rares, cette approche combinée et flexible est un moyen plus dynamique de se démarquer de la concurrence pour attirer et retenir les meilleurs éléments.



Pleins feux sur les priorités en matière de développement durable

Avis d'expert



Lorsqu'il s'agit d'établir des rapports sur le développement durable, les organisations ne réagissent pas seulement aux exigences des régulateurs, mais aussi à la valeur de croissance compétitive que l'ESG peut apporter.

Le développement durable semble avoir reculé dans la liste des priorités stratégiques des dirigeants, mais il y a une raison à cela. Pour la plupart de nos clients, le développement durable devient à juste titre un élément naturel des activités et des opérations de l'entreprise. C'est pourquoi elle reste une priorité stratégique majeure pour 25 % des cadres dirigeants au cours des trois à cinq prochaines années - pour ceux qui comprennent l'avantage concurrentiel qu'elle apporte.

Fixer ses propres normes tout en respectant la réglementation

Les entreprises doivent s'assurer qu'elles rendent compte des données importantes pour leur activité. C'est toute la différence entre faire du reporting pour le plaisir et faire du reporting sur des sujets qui ont un impact direct et durable sur l'entreprise.

« Dans un contexte de concurrence accrue, les grandes entreprises ne travailleront pas avec vous si vous ne disposez pas d'un plan ou d'un engagement en faveur de l'énergie nette zéro. »

Si la plupart des entreprises basées en Europe qui ont une obligation réglementaire de rendre compte savent clairement ce qui doit être couvert, la complexité demeure dans d'autres régions où les attentes et les différences culturelles interagissent. Toutefois, il est essentiel de disposer d'exigences et d'engagements standards en matière de développement durable pour tous les aspects de l'entreprise et de sa chaîne d'approvisionnement qui vous concernent. J'ai vu des organisations s'efforcer de faire rapport sur des sujets tels que la biodiversité, par exemple, alors que cela n'avait aucun impact sur leur activité et qu'elles se sentaient obligées d'en parler.

Dépendances de la chaîne de valeur

La manière dont vous veillez à vos valeurs et à votre travail dans les chaînes d'approvisionnement dépend du secteur dans lequel vous travaillez. Dans le commerce de détail, par exemple, l'élément de gouvernance de l'ESG n'est pas aussi important aujourd'hui, car l'attention qu'il a reçue ces dernières années a permis de mieux comprendre ce qui est attendu et ce qui peut être mis en œuvre pour différencier les organisations. Aujourd'hui, si vous êtes dans ce domaine, vous ne pouvez pas continuer à fonctionner, et encore moins à être compétitif, sans mettre en place certaines de ces mesures ESG. C'est là que les autres secteurs peuvent prendre note.

Là où beaucoup se contentent de suivre un processus pour finaliser un rapport qu'ils sont obligés de produire, les dirigeants doivent s'attaquer au problème sous-jacent et créer des contrôles sur la solidité de leurs données ESG. Vous devez disposer d'un plan sur la manière dont vous allez collecter ces données, et sur la manière dont vous pouvez les améliorer et les automatiser chaque année. Cela inclut des contrôles pour des comparaisons appropriées tout au long de l'année.

Pleins feux sur les priorités en matière de développement durable

Avis d'expert

Établir la confiance dans vos marchés

L'ensemble du processus de reporting responsable commence par ce qui est matériel, ou pertinent, pour votre entreprise et vos marchés cibles. En passant par ce processus de filtrage, vous ne gardez que ce qui est important. C'est la clé pour établir la confiance avec les consommateurs et les investisseurs qui seront alors heureux de voir que, tout en traitant vos risques et opportunités ESG, vous traitez également votre impact sur la société et l'environnement.

Dans l'ensemble, je suis heureux de constater que les dirigeants ne se sont pas contentés de sélectionner « tout ce qui précède » pour les sujets qu'ils abordent dans leurs rapports et qu'ils

commencent à être plus sélectifs sur ce qui a un impact direct sur leurs entreprises.

Les rapports sur le développement durable ne seront peut-être jamais aussi simples qu'une initiative universelle et les priorités restent différentes d'une organisation à l'autre, d'un secteur à l'autre et d'un pays à l'autre. Ce qui est certain, c'est que le développement durable est comme la poussière - il se dépose partout et ne pas avoir la bonne approche en place qui est pertinente pour votre entreprise est la différence entre la conformité de base (ou le strict minimum) avec la réglementation et se démarquer comme de véritables leaders de la transformation et des meilleures pratiques pour la durabilité future et l'héritage de votre organisation.



Emmanuel Thierry

Associé et responsable du groupe de travail CSRD, Forvis Mazars Group

Remerciements et méthodologie

Forvis Mazars apprécie le soutien de nos contributeurs et experts en la matière, y compris Ifri, PageGroup, Signal AI et Vanguard, pour avoir partagé leurs perspectives et leurs idées. Leurs connaissances et leur expérience ont apporté une valeur ajoutée significative à notre baromètre C-suite 2025.

Nous souhaitons également remercier les équipes créatives et éditoriales pour leur expertise et leur attention dans la conception, la rédaction et la production de ce rapport, assurant ainsi sa clarté et son impact visuel pour nos clients et nos lecteurs.

Forvis Mazars, en partenariat avec Peter McLeod AS, a interrogé 1 706 cadres dirigeants à travers le monde pour son baromètre 2025. Le travail de terrain a été réalisé par le biais de panels en ligne entre le 28 septembre et le 23 octobre 2024.

Cette étude indépendante recueille les points de vue

des dirigeants d'organisations à but lucratif dont le chiffre d'affaires annuel est supérieur à 1 million de dollars US, dans plus de 35 pays.

Les personnes interrogées étaient basées en Australie, en Autriche, au Brésil, au Canada, au Chili, en Chine, en Côte d'Ivoire, en République tchèque, en Égypte, en France, en Allemagne, à Hong Kong, en Hongrie, en Inde, en Irlande, en Italie, au Japon, au Mexique, au Maroc, aux Pays-Bas, au Nigeria, en Pologne, au Qatar, en Roumanie, en Arabie saoudite, au Sénégal, à Singapour, en Afrique du Sud, en Corée du Sud, en Espagne, en Suisse, aux Émirats arabes unis, en Ouganda, au Royaume-Uni, aux États-Unis et au Zimbabwe.

Contacts

Mark Kennedy

Associé et Directeur de la clientèle et des marchés
mkennedy@mazars.ie

Lorraine Hackett

Directrice de la marque et de la communication
lorraine.hackett@mazars.co.uk

Forvis Mazars Group SC est un membre indépendant de Forvis Mazars Global, un réseau de services professionnels de premier plan. Opérant en tant que partenariat international intégré dans plus de 100 pays et territoires, Forvis Mazars Group est spécialisé dans l'audit, la fiscalité et les services de conseil. Le partenariat s'appuie sur l'expertise et la compréhension culturelle de plus de 40 000 professionnels à travers le monde pour assister des clients de toutes tailles à chaque étape de leur développement.

Visitez forvismazars.com/ca pour en savoir plus.